OCTUBRE 2025

DEL AISLAMIENTO AL PODER:

MODELO DE DESARROLLO DE ORGANIZADORES DE LA WORC

«Los organizadores comunitarios son la columna vertebral de nuestra organización.

– **SYDNEY AUSEN**
Directora de Liderazgo y Capacidad de la WORC

Cuando empezaron a retirar el aislamiento por COVID y la vida se normalizó, la Western Organization of Resource Councils [Organización Occidental de Consejos de Recursos] (WORC, por sus siglas en inglés) observó que los diez grupos de su red estaban batallando para adaptar su forma de organizar en el nuevo contexto.

Durante la pandemia, su capacidad y habilidad para organizar y construir poder comunitario se habían atrofiado. Las apremiantes necesidades de la comunidad y las escasas oportunidades de organizarse en persona llevaron a las organizaciones de la WORC a enfocarse en los servicios directos y en la defensa. Muchos habían dejado de organizarse. Y cuando la pandemia mermó, muchas organizaciones de la WORC tuvieron dificultades para volver a ponerla en marcha.

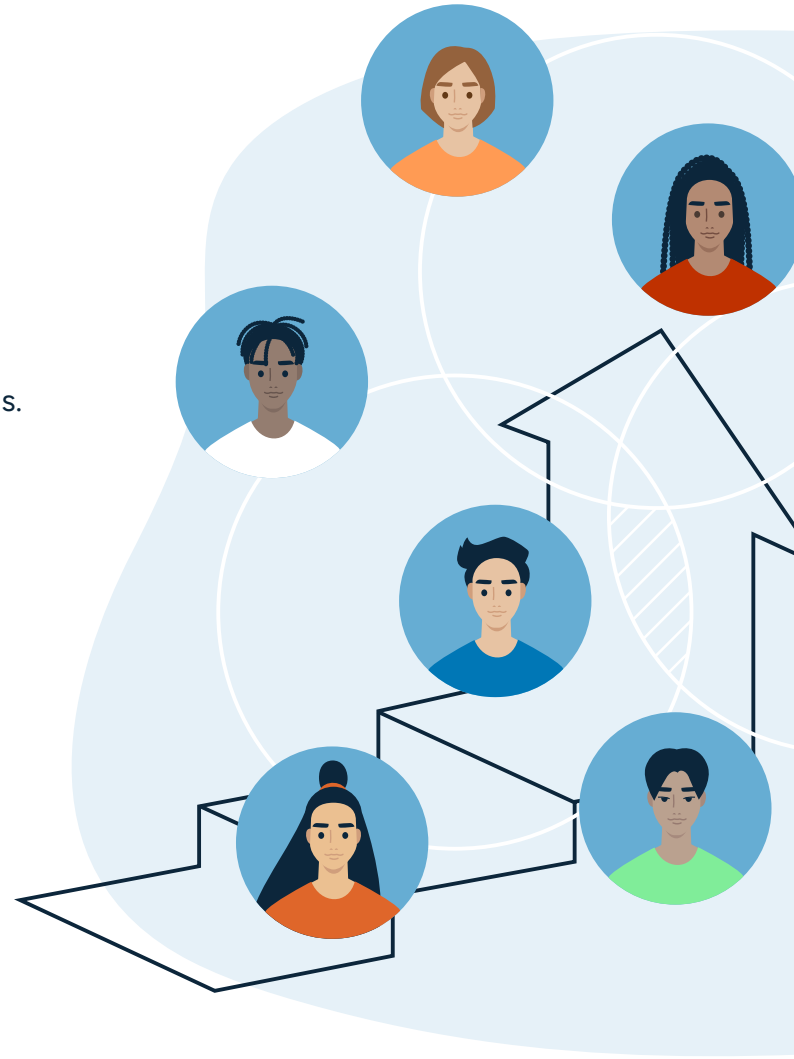
A medida que las organizaciones miembros de la WORC salían de la pandemia, se encontraban con una cosecha más nueva y más verde de organizadores. Los factores de estrés agravados habían llevado a muchos organizadores y directores de larga data a marcharse. El resto de los organizadores estaba geográficamente disperso y aislado, muchos de ellos con escasa experiencia en la organización de comunidades en persona.

Las organizaciones de la red de la WORC no estaban preparadas para apoyarles en su desarrollo como organizadores de base. No es que no quisieran, ni mucho menos. Sencillamente, no disponían de la capacidad interna necesaria para una integración completa y un desarrollo continuo.

La directora ejecutiva interina de la WORC, Sara Kendall, sabía que algo tenía que cambiar. Recurrió a una de las creencias más arraigadas de la WORC: somos más fuertes juntos que individualmente.

Fundado en los años setenta por un puñado de organizaciones de base que luchaban por proteger sus tierras del desarrollo del carbón, la WORC tiene una larga trayectoria de apoyo a las organizaciones de su red para que aprendan y actúen juntas. Kendall reconoció que las organizaciones necesitaban volver a conectar entre sí para apoyarse y crecer, y que la WORC necesitaba ofrecer un apoyo más diverso y continuado a las organizaciones para reconstruir y fortalecer sus esfuerzos de organizar. Para hacer realidad esta visión, contrató a Sydney Ausen, una experimentada organizadora de la red, capaz de aportar el desarrollo organizativo polifacético que la red necesitaba.

CÓMO LA WORC NUTRE Y DESARROLLA A LOS ORGANIZADORES



Cuando Sydney empezó a trabajar como nueva directora de Liderazgo y Capacidad de la WORC, se puso manos a la obra. En primer lugar, llevó a cabo una ronda intensiva de reuniones individuales con los organizadores principales, directores de organización y directores ejecutivos de las organizaciones miembros para entender los problemas a los que se enfrentaba cada una de ellas.

Sydney no tardó en darse cuenta de dos cosas: los nuevos organizadores no estaban recibiendo la formación que necesitaban y las expectativas sobre las funciones de los distintos niveles de organizadores eran confusas.

«¿Cómo se ve un organizador que destaca a los dos años de ejercer su función, comparado con uno que lo hace a los cinco años de estar en su rol?", se preguntó. Sydney respondió a la pregunta elaborando un documento sobre la trayectoria profesional de los organizadores, que abarca desde los novatos hasta los experimentados.

Dividió la trayectoria en «objetivos de aprendizaje», clasificados según el punto en el que se debería estar en cada momento. ¿Qué habilidades debería empezar a dominar como nuevo organizador con apenas un año de experiencia? ¿Qué competencias debería tener un organizador de nivel medio a los dos o tres años de asumir el cargo? Y para los organizadores sénior que llevan más de cuatro años en el puesto, ¿qué nuevas competencias pueden adquirir aún?

Con estos objetivos de aprendizaje en mente, Sydney y la WORC empezaron a desarrollar y aplicar una serie de prácticas para apoyar el crecimiento de los organizadores en toda la red mediante su programa de Liderazgo y Capacidad. El objetivo era desarrollar organizadores con capacidad de permanencia.

«Necesitamos organizadores buenos y fuertes para la longevidad de estas organizaciones», afirma Ausen. «A los organizadores les lleva tiempo crear las relaciones en las comunidades que les permitan presionar y desafiar a la gente, desarrollar líderes y conseguir que la gente pase a la acción cada vez más. Si estamos perdiendo gente cada dos o tres años justo cuando empiezan a construir esas relaciones sólidas, entonces no estamos haciendo bien las cosas».

Lo que hace único al programa de Liderazgo y Capacidad de la WORC es la diversidad, amplitud y profundidad del apoyo que ofrece al desarrollo de los organizadores. Además, la WORC combina cursos de formación en toda la red y oportunidades de aprendizaje entre iguales con apoyo personalizado e individualizado para los organizadores y las organizaciones miembros.

PRÁCTICA 1:
Formaciones y cohortes de organizadores

PRÁCTICA 2:
Orientación y asesoría personalizada para organizadores

PRÁCTICA 3:
Consultoría para Organizaciones Miembros

PRÁCTICA 1: Capacitaciones y cohortes de organizadores

Al separar a los organizadores en grupos de personas que se encuentran en puntos similares de su carrera, la WORC crea espacios para que los organizadores conecten y resuelvan problemas con sus compañeros. Estos espacios no sólo proporcionan a los organizadores competencias críticas, sino también un sentimiento compartido de compañerismo. A menudo, un organizador plantea un problema al que se enfrenta y oye ecos de apoyo de organizadores que se enfrentan al mismo problema en otra organización. En la actualidad, la WORC cuenta con cuatro formaciones regulares y espacios de cohorte para que organizadores con niveles de experiencia similares puedan desarrollarse juntos.

Formación o cohorte	A quién sirve	Lo que aprenden los organizadores
Formación en Principios de Organización Comunitaria (POCO): formación presencial de tres días de duración	Nuevos organizadores en la red: todos los organizadores de la red de la WORC reciben esta formación	POCO proporciona a los nuevos organizadores los principios y las técnicas básicas de organización. El plan de estudios incluye: • Historia y métodos de organización • Tener conversaciones 1-1 e identificar intereses personales • Cuentacuentos y narrativa pública • Identificación de problemas y elaboración de planes de campaña • Desarrollo de líderes • Acciones en curso
Formación continua para organizadores: formación anual presencial	Organizadores con uno a cinco años de experiencia	Se centra en las competencias de «siguiente nivel», y el plan de estudios se basa en lo que a los organizadores les interesa profundizar. Los temas han incluido: • Técnicas de facilitación • Ejecutar acciones potentes • Desarrollar un análisis de poder • Planes de desarrollo del liderazgo • Planificación del trabajo de los organizadores

Formación o cohorte	A quién sirve	Lo que aprenden los organizadores
Escuela de organizadores: serie mensual de formación y talleres en línea (vea aquí el resumen del plan de estudios)	Organizadores de la red que no supervisan a otros	La escuela de organizadores ofrece a los organizadores un espacio para seguir desarrollando sus capacidades básicas. Durante estas sesiones, los organizadores profundizan en los detalles de su función. Los temas se eligen a partir de una encuesta de admisión que completan los participantes de la cohorte. Entre los temas tratados en el pasado están: • Perfeccionar el arte del uno a uno y el coaching de los miembros • Organización digital en contextos rurales • Desarrollar equipos de miembros eficaces
Cohorte de supervisores de organizadores: reunión mensual en línea para el personal que supervisa a los organizadores (vea aquí el resumen del plan de estudios para organzadores)	Organizadores de la red que supervisan a otros organizadores	Los «Laboratorios» mensuales se centran en temas específicos de supervisión y hacen hincapié en los sistemas que los supervisores pueden utilizar para desarrollar prácticas organizativas sólidas y equipos de organizadores más resilientes. Los temas han incluido: • Organizadores de la contratación y procesos de integración • Desarrollo de organizadores: creación de planes de trabajo y asesoramiento y tutoría • Retener a los organizadores: evaluaciones de los empleados y conversaciones difíciles para la rendición de cuentas • Sostenibilidad como supervisor • Enfoques para supervisar y apoyar emocionalmente a su equipo Los laboratorios también incluyen tiempo para que los supervisores trabajen conjuntamente en un reto al que se enfrenta uno de ellos. Cada mes se invita a un participante a traer un reto al Laboratorio para compartirlo y recibir comentarios e ideas del resto del grupo.

Consciente de que las condiciones y necesidades de organización pueden cambiar, la WORC facilita a los organizadores espacios flexibles y orientados a la acción, centrados en resolver y responder a problemas apremiantes. En una reciente convocatoria de la «Cohorte de organizadores supervisores», Sydney preguntó si alguien había tenido una conversación difícil con uno de los organizadores que dirige. En una llamada anterior, algunos organizadores habían mencionado la necesidad de apoyo y orientación en este ámbito, y Sydney lo convirtió en el tema de su reunión habitual.

Juntos, los organizadores principales de la llamada crearon una lista de conversaciones difíciles. Y aunque fueron capaces de elaborar la lista, lo que Sydney descubrió fue que, aunque los organizadores sabían qué eran las conversaciones difíciles, no sabían cómo tenerlas.

La gente evitaba las conversaciones o iba sin ningún tipo de preparación. Así que preguntó: «¿Cómo querríamos recibir retroalimentación dura? ¿Y qué podemos utilizar de ello para estructurar la forma en que transmitimos los comentarios duros a nuestros equipos?»

Examinaron ejemplos de planes de mejora del desempeño y se dividieron en parejas para representar una conversación difícil con un subordinado directo. El contar en la llamada con organizadores con experiencia en este ámbito permitió a otros organizadores recibir consejos concretos y ejemplos de organizadores que han estado donde ellos están ahora.

PRÁCTICA 2: Orientación y asesoría personalizada para organizadores

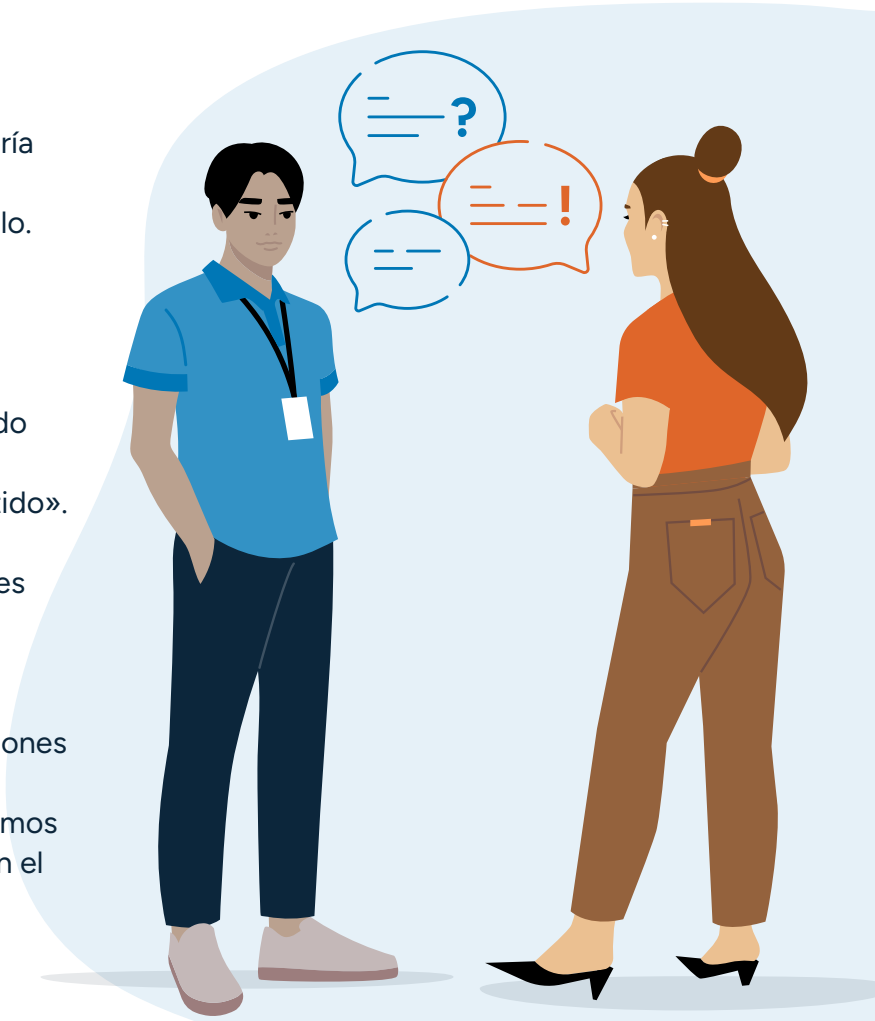
Para los organizadores de todos los niveles de experiencia, Sydney y la WORC creen que el coaching individual es muy valioso. Es la clave para desbloquear el crecimiento y la retención de los organizadores, lo que abre la capacidad de los grupos organizadores para construir realmente bases y lograr cambios.

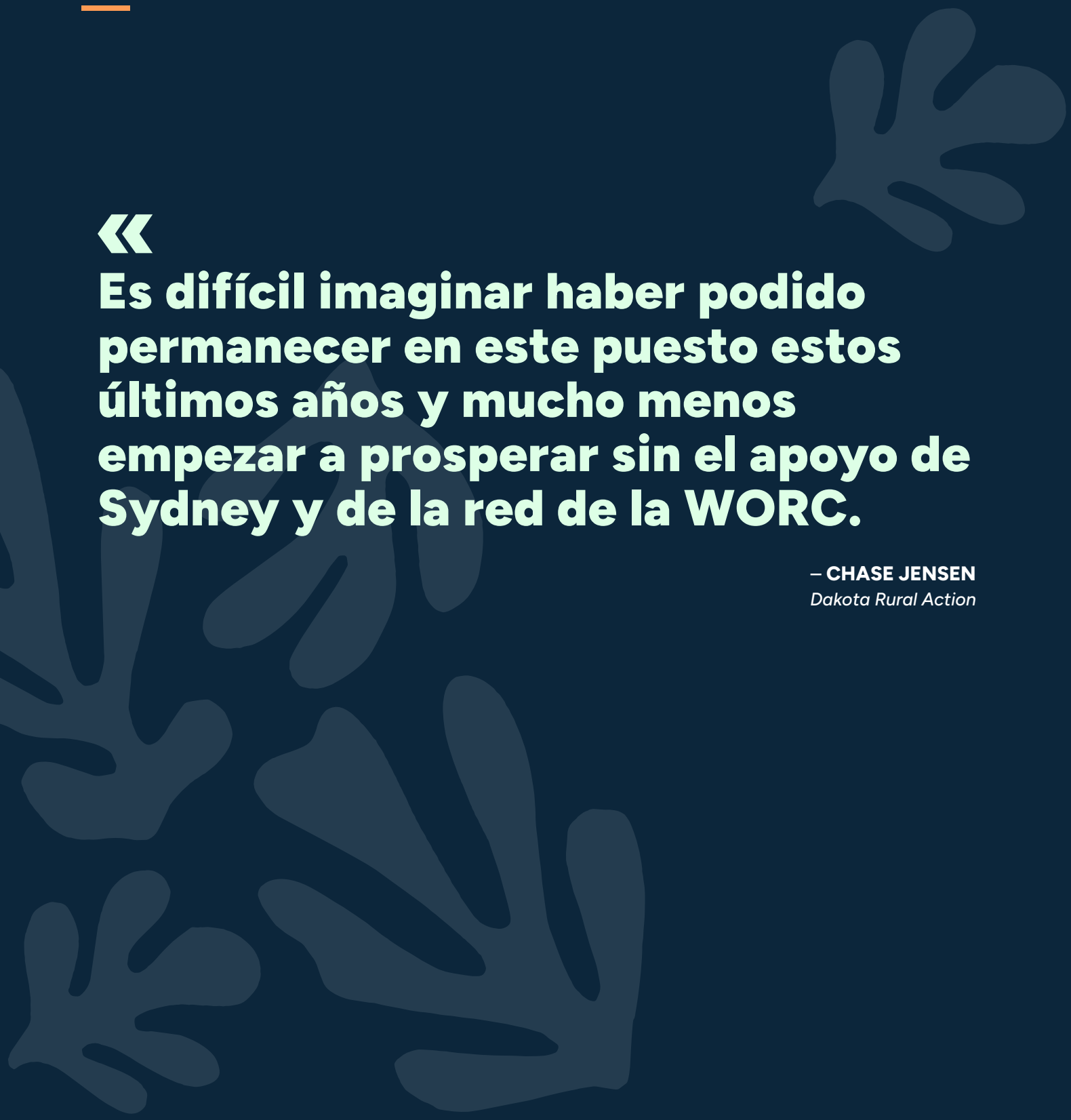
Pero para muchas organizaciones de la red, este tipo de mentoría personalizada no es una opción. Sencillamente, no tienen la capacidad ni la experiencia directa para ofrecer mentoría y capacitación a todo su personal, y desde luego no a un nivel individualizado.

Ese es el vacío que la WORC llena para las organizaciones de su red. Las organizaciones pueden solicitar a la WORC asesoría y mentoría individualizadas para los organizadores. La historia de Chase Jensen es un ejemplo de ello.

Chase empezó como organizador en Dakota Rural Action después de que Sydney comenzara en la WORC. Al empezar como nuevo organizador, Chase dice que «a menudo asumía responsabilidades a un ritmo más rápido de lo que mi experiencia habría permitido».

«Sydney me ha formado sobre los pormenores de la supervisión, me ha guiado en conflictos difíciles con el personal y me ha enseñado a equilibrar las exigencias contrapuestas de mi función, además de otras muchas conversaciones oportunas», afirma. «Es difícil imaginar haber podido permanecer en este puesto estos últimos años y mucho menos empezar a prosperar sin el apoyo de Sydney y de la red de la WORC».





«

Es difícil imaginar haber podido permanecer en este puesto estos últimos años y mucho menos empezar a prosperar sin el apoyo de Sydney y de la red de la WORC.

– **CHASE JENSEN**
Dakota Rural Action

PRÁCTICA 3: Consultoría para Organizaciones Miembros

La WORC no sólo ofrece coaching y mentoría a los organizadores. **Ofrece a las organizaciones de su red una amplia gama de servicios de consultoría para aumentar su capacidad y eficacia, de modo que los organizadores individuales y las organizaciones en su conjunto puedan crecer.**

Mientras realizaba la evaluación de salud de toda la red después de la pandemia, Sydney se dio cuenta de que no solo los organizadores se enfrentaban a retos nuevos y distintos de los que tenían antes de la pandemia, sino que las organizaciones miembros también se encontraban en un nuevo panorama.

Las organizaciones necesitaban ayuda para fortalecer su capacidad interna y su infraestructura de apoyo a los organizadores. Esto llevó a la WORC a ampliar el apoyo de consultoría que prestaba a las organizaciones miembro (véase Ejemplos de apoyo y servicios que presta la WORC a través del Programa de Liderazgo y Capacidad para obtener una lista no exhaustiva).

Entre los principales apoyos de consultoría organizativa se incluyen:

- Ayuda en la elaboración de agendas para cursos de formación y reuniones importantes y complejas
- Ayuda para facilitar cursos de formación personalizada para organizaciones
- Asistencia en la contratación e inducción de nuevo personal, incluida la elaboración de preguntas para las entrevistas, su participación y el desarrollo de planes de inducción
- Asistencia y asesoría en materia de desarrollo organizativo y mejores prácticas
- Apoyo en la realización de evaluaciones y campañas de organización de nuevas secciones
- Apoyo en la elaboración de objetivos y planes de desarrollo de la membresía y el liderazgo
- Asistencia técnica y formación
- Asistencia a fundaciones y organizaciones de base para la recaudación de fondos
- Estrategia y sistemas de comunicación

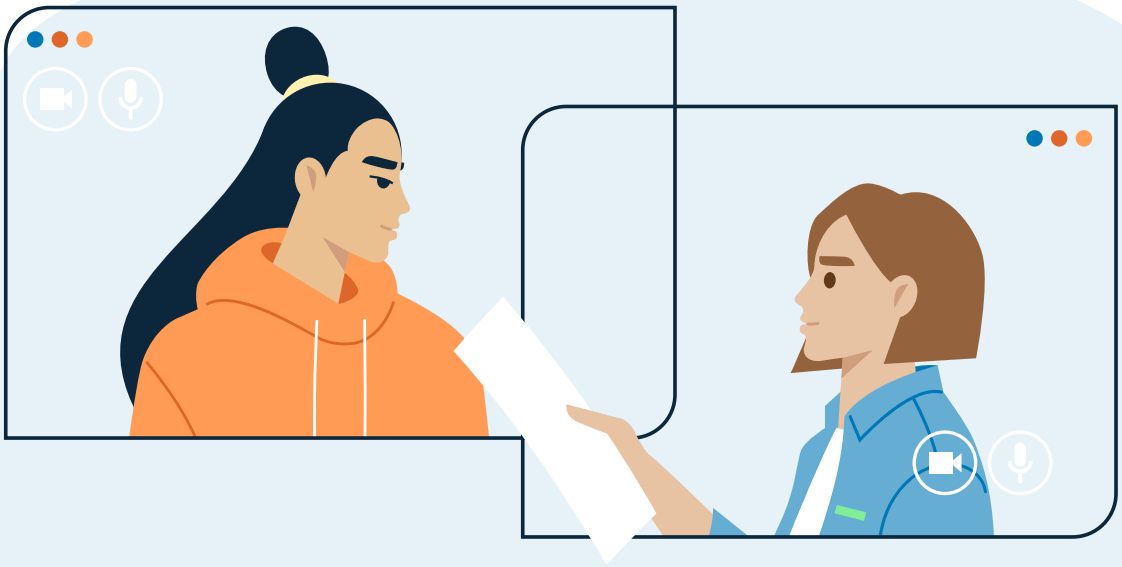
Todo esto entró en juego cuando una organización de la red de la WORC tuvo problemas para retener a los organizadores después de la pandemia. La gente no tenía claras sus funciones, la información que aportaba su trabajo y la visión estratégica más amplia de la organización, y dónde encajaban ellos en esa visión.

Gracias al conjunto único de ayudas de la WORC, Sydney pudo ayudar a atacar el problema desde múltiples ángulos. Por ejemplo, en las sesiones individuales trabajó directamente con miembros del personal de todos los niveles de la organización que necesitaban ayuda. Ayudó a definir las funciones, dejando claras sus responsabilidades y expectativas.

A lo largo del proceso, Sydney también trabajó con los nuevos organizadores para desarrollar sus capacidades y ayudó a la organización a elaborar un plan de contratación, que incluía preguntas a los candidatos y un perfil del candidato ideal, para cuando estuvieran preparados para incorporar nuevos organizadores.

Este tipo de apoyo sólido y global rejuveneció la organización. Y tuvo éxito precisamente por los elementos únicos que la WORC aporta a su programa de desarrollo de organizadores: ayuda a los organizadores de todos los niveles, no sólo a los principiantes o a los altos directivos; proporciona apoyo personalizado e individualizado en lugar de basarse únicamente en formaciones demasiado generalizadas; y reconoce que el aprendizaje y la formación entre iguales facilita la conexión en toda la red, lo que conduce a una mayor retención de los organizadores.

A través de sesiones individuales, cursos de formación, cohortes y asesoramiento, la WORC ofrece un antídoto contra el aislamiento al que se enfrentan muchos organizadores y, al mismo tiempo, refuerza sus capacidades.



LECCIONES APRENDIDAS DE UN DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN QUE NUNCA DEJA DE CRECER

El programa revitalizado de Liderazgo y Capacidad de la WORC ha convertido a la red en una potencia organizativa. Y para Sydney, que construyó el programa ladrillo a ladrillo para ejecutar la visión de la WORC de apoyo en cada etapa y desde todos los ángulos, hay algunas lecciones que ha aprendido en el camino.

LECCIÓN 1:

Tanto si se trata de una red como de un grupo organizador, dedique al menos un miembro de su personal al desarrollo de organizadores. Esa persona debe tener experiencia en organización y ser capaz de fomentar tanto el desarrollo de aptitudes como el crecimiento personal, lo cual es fundamental para una organización sólida.

LECCIÓN 2:

Proporcionar múltiples tipos de apoyo a los organizadores para que crezcan individualmente, en relación con los demás y mediante tanto la formación como la experiencia.

LECCIÓN 3:

Las organizaciones deben convencer a las personas que toman las decisiones y tienen influencia sobre la forma en que los organizadores emplean su tiempo y su capacidad.

LECCIÓN 1:

Tanto si se trata de una red como de un grupo organizador, dedique al menos un miembro de su personal al desarrollo de organizadores. Esa persona debe tener experiencia en organización y ser capaz de fomentar tanto el desarrollo de aptitudes como el crecimiento personal, lo cual es fundamental para una organización sólida.

Según Sydney, es fundamental que el desarrollo de los organizadores sea una parte significativa e importante de la descripción del trabajo de al menos una persona. Como ella misma dice: «Sin alguien en la organización centrado en el desarrollo de los organizadores, no sucederá».
En las redes organizativas, como la WORC, puede tratarse de un director de Liderazgo y Capacidad, como Sydney, o en los grupos organizativos individuales, pueden ser directores de Organizadores o Líderes.

Pero no se trata sólo de encontrar a una persona, sino de encontrar a la persona adecuada. La persona adecuada para el puesto tendrá conocimientos y experiencia en organización, por lo que podrá ofrecer consejos y puntos de vista específicos. Esto significa que deben haber sido organizadores recientemente y que han tenido la oportunidad de mantener actualizadas sus habilidades organizativas, incluso en un papel más centrado en la consultoría. La persona adecuada también será capaz de conectar emocionalmente con los organizadores y de construir una base de rendición de cuentas, confianza y relación mutua. Como descubrió Sydney cuando era organizadora, no se puede repartir rendición de cuentas si no se ha proporcionado el apoyo necesario para tener éxito.

LECCIÓN 2:

Proporcionar múltiples tipos de apoyo a los organizadores para que crezcan individualmente, en relación con los demás y mediante tanto la formación como la experiencia.

La experiencia de Sydney le ha demostrado que no existe una solución milagrosa que mejore las capacidades de los organizadores, sino que se requieren diversos tipos de apoyo, utilizados conjuntamente. Para la WORC, eso significa ofrecer apoyo individualizado mediante reuniones individuales y crear espacios colectivos entre organizadores en situaciones similares, como la Escuela de Organización de la WORC o las listas de correo electrónico que mantiene para los organizadores. Significa celebrar cursos de formación presenciales, como POCO, con regularidad y en varios idiomas y significa asesorar a la organización en aspectos como los planes de contratación cuando eso es lo que, en última instancia, beneficiará el desarrollo de los organizadores.

Sydney también ha descubierto que la forma en que se presenta es importante. Intenta asistir en persona a los eventos de los organizadores siempre que le sea posible, pues considera que así demuestra su voluntad de sumergirse por completo en su mundo y genera mucha confianza en ellos. «Creo que se ha apreciado mucho el grado en que el personal de la WORC intenta aparecer en los espacios de nuestros grupos miembros como meros espectadores... sin ningún otro propósito que el de estar allí con ellos y apoyarlos», afirma.

LECCIÓN 3:

Las organizaciones deben convencer a las personas que toman las decisiones y tienen influencia sobre la forma en que los organizadores emplean su tiempo y su capacidad.

Otra lección que Sydney aprendió: no importa lo bueno que sea tu programa de desarrollo de organizadores si tu organización—desde la junta directiva y la dirección hasta los supervisores de los organizadores—no está comprometida. Al fin y al cabo, los organizadores sólo pueden poner en práctica las enseñanzas que han aprendido de Sydney y de sus compañeros si disponen del tiempo y el apoyo necesarios. Si dedican todo su tiempo a la campaña y a otras tareas, no tendrán espacio para realizar el trabajo de organización que se les ha enseñado.

Ni siquiera el mejor director de organización puede ayudar a los organizadores que no cuentan con apoyo organizativo para dedicar tiempo a sesiones individuales y de formación.

IMPACTO EN LOS ORGANIZADORES, IMPACTO EN LAS COMUNIDADES

Organizarse es un trabajo muy duro. Es emocionalmente agotador, aislante y constante. Es lógico que los organizadores necesiten un apoyo constante. **Con un puesto exclusivamente dedicado al desarrollo de organizadores, el modelo de la WORC demuestra que cuando se invierte en sistemas de apoyo a los organizadores, se crean las condiciones para que permanezcan, lideren y construyan poder a largo plazo.** No se trata sólo de mejorar la formación, sino de crear el andamiaje organizativo que haga posible el desarrollo y la retención.

Sydney cree que, sin el apoyo de la WORC, la red podría haber perdido algunos de sus grupos miembros. La inyección de conocimientos y el apoyo de la WORC han llevado a organizadores de todos los niveles a permanecer más tiempo en sus organizaciones. Ha llevado a las organizaciones a ser más eficaces porque sus organizadores tienen más habilidades y permanecen el tiempo suficiente para utilizar sus conocimientos y habilidades institucionales y fortalecer su impacto.

«

Creo que sin este tipo de apoyo [al desarrollo de organizadores], el WORC habría seguido creando campañas regionales con nuestros grupos miembros que no contaran con personas reales y directamente afectadas en la mesa, formando parte del desarrollo y la realización de esa campaña.

– SYDNEY AUSEN
Directora de Liderazgo y Capacidad, Western Organization of Resource Councils

Los organizadores de la red se sienten más arraigados y eficaces. Han mejorado sus aptitudes, pero también han recibido el apoyo emocional necesario para permanecer en un campo tan exigente.

Al proporcionar un flujo de refuerzo, el programa de desarrollo de organizadores de la WORC les hace sentir que cuentan con un aliado en su trabajo y con una comunidad de organizadores dispuestos a lamentar y celebrar con ellos siempre que lo necesiten.

Como saben los organizadores comunitarios, el trabajo de organizar y mejorar nunca termina. La historia de Sydney nos enseña que el desarrollo organizativo tampoco puede dejar de reiterarse, reimaginarse y reinventarse, nunca.

SOBRE NOSOTROS

El proyecto Historias de prácticas sobre la contratación de organizadores

El proyecto Historias de prácticas sobre la contratación de organizadores (Organizer Staffing Stories of Practice), dirigido por Grassroots Solutions, busca recopilar y compartir historias sobre enfoques exitosos para la contratación, formación y retención de organizadores. El proyecto es financiado por laFreedom Together Foundation y se lleva a cabo en colaboración con Community Change.

Western Organization of Resource Councils es una red de diez organizaciones de base (ubicadas en Colorado, Idaho, Montana, las siete reservas indígenas de Montana, Nebraska, Dakota del Norte, Oregón, Dakota del Sur y Wyoming) con 22 750 miembros y 38 secciones locales. La WORC ayuda a sus grupos miembros a alcanzar el éxito proporcionándoles formación, coordinando el trabajo en torno a cuestiones específicas y promoviendo la visión de una sociedad democrática, sostenible y justa a mediante la acción comunitaria.

Grassroots Solutions es una firma consultora de estrategias de participación y evaluación que trabaja con organizaciones sin fines de lucro y fundaciones para construir comunidades saludables, justas y equitativas. Somos un equipo diverso de líderes con trayectorias muy diversas en política pública, campañas, filantropía y trabajo de incidencia.

Community Change es una organización nacional que construye el poder de las personas de bajos ingresos, especialmente de personas de color, para crear una democracia multirracial y una economía justa en la que todas las personas puedan prosperar.